

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Motivasi, dan kinerja pegawai serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindiro dalam Donni Juni Priansa (2016) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya“.

Sedangkan Stoner dan Freeman dalam Silalahi (2013 :4) mengemukakan bahwa :

*Manajement is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals.*

Lain halnya Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko (2014:8) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan”.

. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, manajemen mengandung tujuan yang hendak dicapai, manajemen meliputi usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, didalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

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

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan karyawan sebagai sumber utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai suatu sasaran organisasi tersebut baik sasaran jangka pendek atau jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima,

menetapkan, mengembangkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif terencana dan terpadu.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

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 (*the right man on the right place*) 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 yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Berikut di kemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli :

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Lain halnya Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:29), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat”.

Selanjutnya A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), mendefinisikan bahwa :

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

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang ada, maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian,

pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pendayagunaan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi

### **2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dikatakan memiliki peranan antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requitment
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE AND THE RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya

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

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa manajemen itu untuk mengelola. Mengelola suatu persoalan yang sebelumnya belum tersusun rapi atau teratur. Manajemen dapat dipakai di kehidupan sehari-hari. Orang jika sudah biasa membentuk manajemen.

##### **1. Perencanaan (*planning*)**

Salah satu dari fungsi manajemen yaitu perencanaan atau *planning* yang merupakan kegiatan untuk membuat tujuan dari sebuah perusahaan dengan beberapa rencana untuk mendapatkan tujuan. Perencanaan adalah cara terbaik untuk mengejar dan membuat tujuan perusahaan agar teraih dengan baik.

##### **2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil. Caranya dengan membagi setiap tugas supaya bisa secara mudah meraih tujuan dari sebuah perusahaan. Kegiatan menghubungkan serta mengatur pekerjaan dapat dilaksanakan dengan secara efisien dan efektif.

##### **3. Pengarahan (*directing*)**

Pengarahan adalah tindakan dan upaya supaya semua anggota kelompok bisa berusaha untuk mendapatkan tujuan yang telah sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Proses implementasi sebuah program supaya mampu dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi tersebut. Selain itu juga dapat

memotivasi seluruh pihak supaya dapat melaksanakan tanggung jawab dan penuh kesadaran.

#### 4. **Penempatan** (*Staffing*)

Penempatan tak jauh beda dengan pengorganisasian tetapi untuk *staffing* lebih luas. Jika *organizing* lebih ke manajemen SDA (Sumber Daya manusia). Nah sedangkan untuk penempatan tertuju pada sumber daya secara umum. Contohnya peralatan yang dimiliki

#### 5. **Mengkoordinasi** (*Coordinating*)

Mengkoordinasi adalah fungsi yang bertujuan demi meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja, membuat lingkungan kerja menjadi sehat, nyaman, dinamis, dll. Fungsi ini dilakukan oleh seorang manajer. Jadi, manajer mempunyai fungsi utama dalam mengkoordinasi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya.

#### 6. **Mengontrol** (*Controlling*)

Mengontrol merupakan fungsi terakhir manajemen. Setelah semua fungsi dilakukan maka langkah yang terakhir yaitu mengontrolnya. Dalam fungsi ini ada beberapa elemen penting, misalnya evaluasi serta membuat kebijakan baru. Fungsi mengontrol cukup penting agar kinerja orang-orang tidak menurun, paling tidak masih dalam batas standard, dan bagusya adalah dapat meningkat.

### 2.1.3 **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok

kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Berikut di kemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli :

Menurut Sutikno (2014:16) mendefinisikan bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya, lain hal nya pendapat Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2015:30) berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Sedangkan Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

### 2.1.3.1 Gaya-gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha(2013:49) bahwa :

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Rivai (2014:42) bahwa : "Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin", lain halnya menurut Yayat M Herujito (2013:188) bahwa gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi, berbeda dengan Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa: "Gaya kepemimpinan

adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.3.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua duku 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 transformasioanl berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mengtransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya menstransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan 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.

Menurut Wijayanto (2012:176), Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Sedangkan Bass (1985) dalam buku Ancok (2012:130) menjelaskan bahwa :

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut 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.

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

### **2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan**

Kartini Kartono (2011:93), Mendefinisikan bahwa : fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang

efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan Suwatno dan Donni Juni Priansa (2016:149), Menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry Kartini Kartono, (2011:47), yaitu:

1. Kekuatan
2. Stabilitas Emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran

5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan sosial
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:130) mengemukakan 4 dimensi beserta indikator kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu :

1. Dimensi Idealized Influence terdiri dari tiga faktor indikator yaitu :
  - a. Rasa hormat dari karyawan.
  - b. Kepercayaan pada pemimpin.
2. Dimensi Intellectual Motivation yang terdiri dari dua indikator yaitu :
  - a. Pemimpin sebagai motivator.
  - b. Penetapan target yang jelas.
3. Dimensi Intellectual Stimulation yang terdiri dari dua indikator yaitu :

- a. Merangsang ide kreatif.
  - b. Problem solver
4. . Dimensi 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 Pengertian Motivasi**

Setiap orang dalam melakukan tindakan tidak lepas dari adanya motivasi. Motivasi erat kaitannya dengan keinginan untuk mencapai sesuatu dengan lebih baik. Motivasi merupakan salah satu hal yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Sardiman (2012: 73) bahwa motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.

Sumadi Suryabrata Djaali H, (2013: 101) motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan. Sedangkan Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2015:127) menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Buchari Alma (2013: 89) mendefinisikan bahwa :

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau implus. Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang.

Motivasi erat kaitannya dengan pemenuhan suatu kebutuhan, bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kebutuhan itu, sehingga bila seseorang tidak merasa ingin kebutuhan tersebut maka dia cenderung untuk tidak ingin melakukan sesuatu hal untuk pemenuhan kebutuhan tersebut. Jika dia melakukan suatu kegiatan, ia akan merasa senang, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa antara kebutuhan, perbuatan, tujuan berlangsung karena ada dorongan atau motivasi. Timbulnya motivasi karena seseorang merasakan kebutuhan tertentu karena perbuatan tersebut mengarah kepada pencapaian tujuan, apabila tujuan telah tercapai maka ia akan merasa puas. Perbuatan yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan maka cenderung diulang kembali, sehingga perbuatan itu menjadi lebih kuat.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik pengertian bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan. Motivasi berprestasi juga dapat dikatakan sebagai cara untuk meningkatkan prestasi yang selalu dilatarbelakangi oleh keinginan kuat individu untuk mencapai suatu tingkat keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi kuat individu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari hasil yang pernah diperoleh atau hasil yang diperoleh oranglain. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi merupakan kecenderungan positif dari dalam diri individu yang pada dasarnya merupakan reaksi individu terhadap adanya suatu tujuan yang ingin dicapai.

Konsep motivasi berprestasi pertama kali dipopulerkan oleh Mc. Celland (dalam Djaali, 2013:107), yang mengemukakan bahwa diantara kebutuhan

manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk memperoleh makanan. Sementara itu, Hechhausen (dalam Djaali, 2013:103) juga mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan atau memelihara kemampuan setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan. Sedangkan menurut Gede Anggan Suhandana dalam Suryana, (2011:52) Motivasi berprestasi adalah suatu nilai social yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil terbaik guna mencapai kepuasan pribadi.

Teori prestasi dari David McClelland Yuyus Suryana dan Kartib Bayu, (2013: 101) yaitu :

- 1) kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- 3) Kebutuhan akan Prestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan sehingga memungkinkan tercapainya prestasi yang optimal.

#### **2.1.4.2 Ciri-ciri Motivasi Berprestasi**

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi ditunjukkan dengan karakteristik atau ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut yang membedakan seseorang

yang mempunyai motivasi tinggi dalam berprestasi dengan seseorang yang mempunyai motivasi rendah.

Asnawi (2002:26) manifestasi dari motivasi berprestasi ini terlihat dalam perilaku seperti :

1. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatanperbuatannya
2. Mencari umpan balik tentang perbuatannya
3. Memilih resiko yang moderat atau sedang dalam perbuatannya
4. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.

Sedangkan French Syaodih, (2003:102) menjelaskan bahwa: siswa yang termotivasi oleh prestasi akan bertahan lebih lama pada tugas dibandingkan siswa-siswa yang kurang tinggi dalam motivasi berprestasi, kendati mengalami kegagalan. Siswa tersebut akan menghubungkan kegagalan yang dialami dengan kurangnya usaha, bukannya dengan faktor-faktor eksternal seperti kesukaran tugas, dan keberuntungan.

Berdasarkan berbagai penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi, mempunyai keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain, ulet, tidak mempercayai faktor lain seperti keberuntungan, serta mencari umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami

diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Slameto (2010: 26), menjelaskan bahwa: motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif

Termasuk dalam dorongan kognitif adalah kebutuhan untuk mengetahui, untuk mengerti, dan untuk memecahkan masalah. Dorongan kognitif timbul di dalam proses jika interaksi antara pegawai dengan tugas atau masalah. Pegawai yang memiliki dorongan kognitif yang tinggi biasanya akan mudah untuk menerima sesuatu hal baru di karenakan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengetahui.

2. Harga diri

Ada pegawai tertentu yang tekun melaksanakan tugas-tugas bukan terutama untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan, melainkan untuk memperoleh status dan harga diri. Dalam hal ini ada pegawai tertentu yang ingin berwirausaha bukan karena sesuatu hal melainkan karena untuk memperoleh status dan harga diri.

3. Kebutuhan berafiliasi

Kebutuhan berafiliasi sulit dipisahkan dari harga diri. Ada siswa yang berusaha menguasai pelajaran atau belajar dengan giat untuk memperoleh pembenaran atau penerimaan dari teman-temannya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya. Siswa senang bila orang lain menunjukkan pembenaran (approval) terhadap dirinya, dan oleh karena

itu ia giat belajar, melakukan tugas-tugas dengan baik, agar dapat memperoleh pembenaran tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Howe (dalam Djaali, 2013: 104), bahwa motivasi berprestasi juga dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif adalah keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang sebaik-baiknya.
2. *An ego-enhancing one* adalah keinginan pegawai untuk meningkatkan status harga dirinya, misalnya dengan berprestasi dalam segala bidang.
3. Komponen afiliasi adalah keinginan pegawai untuk selalu berafiliasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi ada tiga yaitu dorongan kognitif, harga diri, dan kebutuhan berafiliasi. Dorongan kognitif berhubungan dengan keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil sebaik-baiknya. Harga diri yaitu pegawai tekun belajar, melaksanakan tugas-tugas dan ingin memperoleh status dan harga diri. Kebutuhan berafiliasi yaitu pegawai belajar dengan giat untuk memperoleh penerimaan dari teman-temannya dan lingkungannya

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi**

Gede Anggan Suhandana dalam Suryana, (2011:52) Motivasi berprestasi adalah suatu nilai social yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil

terbaik guna mencapai kepuasan pribadi. Berikut dimensi dan indikator dari motivasi berprestasi dalam Meri Rahmania (2016:80) :

1. Mandiri
  - a. Berani mengurangi ketergantungan-ketergantungan hidupnya dari orang lain untuk lebih banyak bersandar pada kekuatan sendiri.
  - b. Mampu mengambil keputusan disertai keyakinan.
2. Tanggung jawab
  - a. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di hadapi.
  - b. Melaksanakan tugas dengan tepat waktu.
3. Berani menghadapi resiko
  - a. Berani menghadapi resiko dengan penuh perhitungan.
  - b. Menyukai dan melihat tantangan secara seimbang.
4. Memiliki rasa percaya diri
  - a. Optimis
  - b. Melakukan tindakan tanpa ragu-ragu.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja organisasi akan sangat di tentukan unsur pegawainya, dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dengan kata lain tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan pegawainya dalam organisasi tersebut.

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Menurut Marwansyah (2016:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Beda halnya dengan Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2014:406) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu.

Sedangkan Moeheriono (2012:96) mendefinisikan bahwa :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2011: 67) bahwa kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan dari pendapat para ahli bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan

serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kerja Pegawai**

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Campbell (dalam Armstrong, 2014:31):

*“Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.”*  
 (“Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem”).

Sedangkan menurut Armstrong (2014:31):

*“Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved. (“Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai”).*

Lain halnya Marwansyah (2016:232) menjelaskan bahwa : penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Kemudian menurut Edison et al (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (Management by Objectives). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (trait ratings) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (competency ratings).

Seperti yang dikemukakan oleh Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (dalam Armstrong, 2014:18) bahwa penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.

ACAS dalam Armstrong, (2014:18) menyatakan bahwa :

*“Appraisals can help to improve employees, job performance by identifying strengths and weaknesses and determining how their strengths may be best utilized within the organization and weaknesses overcome.”* Artinya, Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Sedangkan Levinson menyatakan bahwa *“Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate”*. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis

#### **2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM (sumber daya manusia) yang ada dalam organisasi.

Fahmi (2014) mendefinisikan bahwa: penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan pada perusahaan terkait.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya :

- a. Kontribusi.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan

#### 4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, misalnya :

a. Ketepatan waktu

#### 2.1.5.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Ari Rio Marpaung (2013)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pertanian, perternakan dan perikanan Kab.Siak	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi pada Dinas Pertanian, perternakan dan perikanan Kab.Siak	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi	Semangat Kerja
2	Okky Camila Bianca	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi	Ada Hubungan yang signifikan antara	Kepemimpinan , motivasi	

	(2017)	kerja terhadap kinerja karyawan CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	dan Kinerja	
3	Muhammad Fariz Wiedyono (2013)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap kinerja Pegawai (PDAM Kab.Brebes)	Ada Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan motivasi pada kinerja karyawan (PDAM Kab.Brebes)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja	
4	Zendri (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPBD Kabupaten Tanah Datar	Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPBD Kabupaten Tanah Datar	Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Kinerja	Kepuasan Kerja
5	Rosmita Kaman Nainggolan (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Mandiri finance Jawa Bawat	Ada Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT. Bintang Mandiri finance Jawa Bawat	Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan Kinerja	Iklim Organisasi

6	Ni wayan Quienna purnaman dari (2011)	Analisis faktor motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Komunikasi, penempatan karyawan dan Kompensasi yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Hotel Bali Hyatt Bali	Hasil semua faktor yang diteliti yakni faktor motivasi, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, komunikasi penempatan karyawan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan, motivasi, dan kinerja	Lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi
7	Diah Ayu Liawati (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada kantor wilayah Direktorat Jendral Pembendaharaan Provinsi D.I Yogyakarta	Ada Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan Motivasi	Kepemimpinan dan Motivasi	Prestasi Kerja
8	Januar Ida Wibowati (2017)	Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja pada Home Industry My Bakery	Ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan motivasi pada Home Industry Bakery	Kepemimpinan dan Motivasi	Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan transformasional dan Motivasi berprestasi.

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

Kinerja Karyawan Akan Meningkatkan apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin

yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fariz Wiedyono (2013) terdapat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi berprestasi pada diri karyawan tinggi. Pengelola organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif. Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Motivasi berprestasi karyawan yang tinggi akan membawa dampak positif bagi organisasi dan meningkatkan daya saing para karyawan. David McClelland menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Karyawan dengan ciri-

ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapaidibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Rosmita kaman nainggolan (2015) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

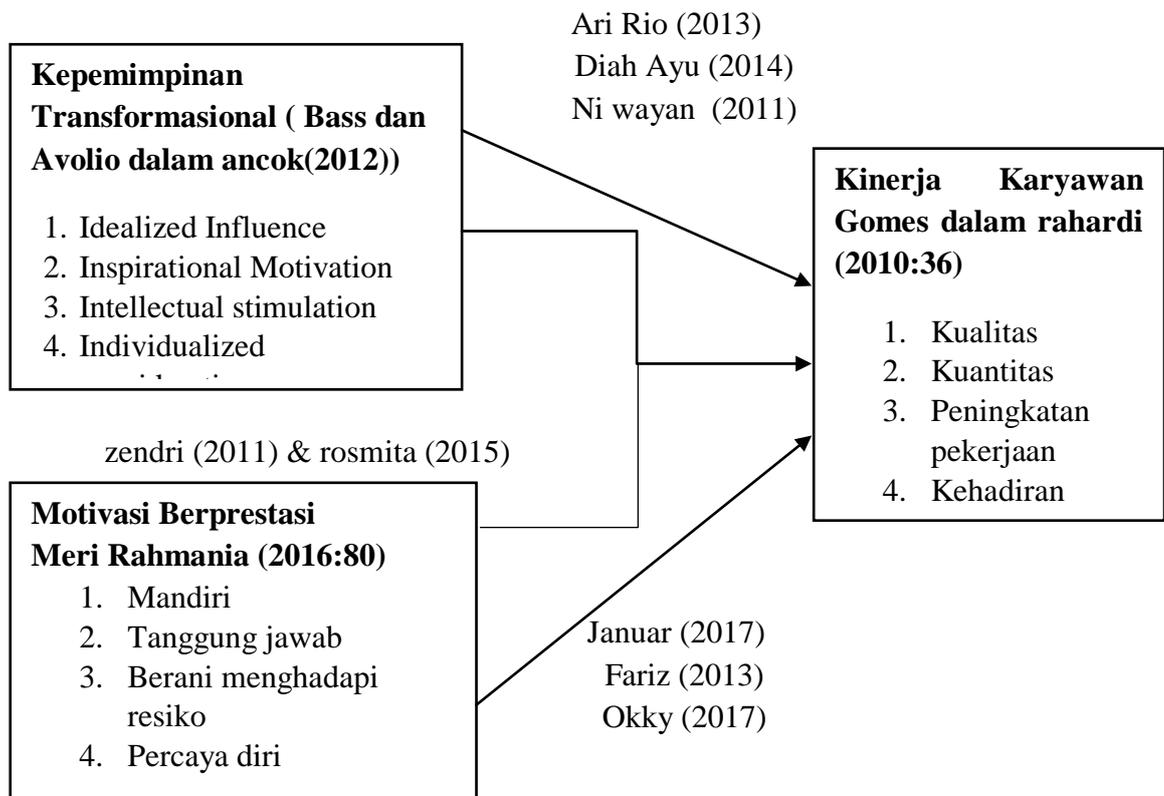
### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan adanya kinerja karyawan yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Quienna purnamandari (2011) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bedasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



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

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai

#### 2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
- b. Terdapat pengaruh Motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.