

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti apa yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah teori-teori yang menjelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia, karakteristik pekerjaan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Manajemen

Menurut G. R. Terry dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Selanjutnya, menurut M. Manullang dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Pendapat lain disampaikan oleh John Kotter (2014:8) menyatakan bahwa *Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, staffing, controlling, and problem solving*".

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi manajemen berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya. Bateman & Snell (2014:15) menjelaskan mengenai fungsi-fungsi dari manajemen yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Fungsi Memimpin (*leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan pegawai baik secara individual dan kelompok.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan, dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien, diatas telah dijelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).

2.1.1.1 Unsur-Unsur Manajemen

Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam oprasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling mentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam oranisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan

teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen merupakan sarana atau alat yang berada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan unsur manajemen tidak dapat dipisahkan dan dilewatkan satu dengan yang lainnya karena unsur manajemen yang tak terpisahkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi, sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan.

2..1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan secara berbeda oleh para ahli. Berikut beberapa devinisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Herman Sofyadi dalam R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: “Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Pendapat yang lain disampaikan oleh Edwin B. Flippo dalam R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:7) menyatakan: “Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.”

Menurut T. Hani Handoko (2015:20) menyebutkan bahwa : “Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan pengembangan hingga pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu organisasi dan masyarakat.

2..1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Herman Sofyadi dalam R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan serta untuk mengoptimalkan pemberdayaan karyawan secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat membantu para manajer dalam mengelola karyawannya secara efektif.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan (*Planning*)

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksankannya. Organisasi adalah alat

mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan (*Motivating*)

Perusahaan adalah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja, bekerja rela, efektif dan efisien.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/penyusunan kembali rencana untuk menyesuaikan yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Pemberian Kompensasi atau Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya.

Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan Dan Keselamatan kerja (K3)

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan pegawai yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial adalah pengaturan terhadap aktivitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. fungsi operasional menyangkut fungsi yang mengatur pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif.

2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya pekerjaan merupakan komponen dasar struktur organisasi dan merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu pekerjaan

harus dirancang sedemikian rupa dalam rangka mencapai efisiensi teknis dan produktivitas yang diciptakan oleh karakteristik pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan pada dasarnya adalah pekerjaan adalah sekelompok posisi yang agak serupa dalam hal elemen-elemen pekerjaannya, tugas-tugas dan tanggung jawab-tanggung jawab yang dicakup oleh deskripsi pekerjaan yang sama (Simamora, 2015). Karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai sifat tugas yang meliputi besarnya tanggung-jawab dan macam-macam tugas yang diemban karyawan (Porter, 2015). Karakteristik pekerjaan merupakan sifat tugas karyawan yang meliputi macam tugas, tanggung jawab, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri (Stoner dan Freeman dalam Sumarsono, 2014). Selanjutnya menurut Jatmiko (2011) Karakteristik pekerjaan adalah menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Simamora (2014) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan.

Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan, metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kerja secara vertikal (*vertikal job loading*). Menurut Agung Panudju (2014:52), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2015:124) karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan para ahli bahwa pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya yang ada dalam semua pekerjaan dalam pelaksanaannya. Rendahnya kemauan karyawan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja tersebut merupakan salah satu indikator rendahnya motivasi kerja.

2.1.3.2 Teknik-Teknik Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robin (2010:120) karakteristik pekerjaan terdiri dari teknik-teknik sebagai berikut:

1. Mengkombinasikan tugas-tugas
2. Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi

untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.

3. Menciptakan unit kerja yang alami
4. Mendesain tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” pegawai terhadap pekerjaan.
5. Membangun hubungan dengan klien
6. Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antara pekerja dengan klien merek untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik.
7. Memperluas pekerjaan secara vertical
8. Perluasan secara vertical memberikan tanggungjawab dan kendali kepada pegawai hal-hal yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi pegawai.
9. Membuka saluran umpan balik
10. Umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik.

Berdasarkan penjelasan diatas teknik-teknik karakteristik pekerjaan adalah cara dalam melakukan dan merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Robbins & Judge (2015:125) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan terhadap pemerdayaan jabatan yang dispesifikasikan

kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

1. Keragaman ketrampilan (*skill variety*)

Banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan, semakin kurang membosankan suatu pekerjaan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Keragaman pekerjaan
- b. Keragaman keterampilan

2. Jati diri dari tugas (*task identity*)

Jati diri tugas yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan seutuhnya. Para karyawan yang secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya karyawan tersebut. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

Indikator untuk dimensi ini adalah:

- a. Kemungkinan penyelesaian tugas
- b. Kesesuaian tugas dengan posisi karyawan

3. Signifikansi tugas (*task significance*)

Tugas yang penting yang mengacu pada seberapa besar dampak pekerjaan tersebut terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan masyarakat. Dampak itu boleh jadi atas orang lain dalam organisasi yang bersangkutan atau dampak

itu atas pihak lain diluar perusahaan. Hal yang penting adalah karyawan percaya bahwa telah melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan atau masyarakat. Indikator signifikansi tugas antara lain:

- a. Kepentingan tugas
- b. Dampak tugas bagi perusahaan
- c. Dampak tugas bagi masyarakat

4. Otonomi (*autonomy*)

Otonomi dalam konteks dimensi karakteristik pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijakan dan kendali tertentu bagi karyawan atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan.

Indikator otonomi antara lain:

- a. Kebebasan karyawan menjalankan pekerjaannya
- b. Kewenangan karyawan dalam pekerjaannya
- c. Tanggungjawab pekerjaan

5. Umpan balik (*feed back*).

Umpan balik mengacu pada informasi yang memberitahu karyawan tentang seberapa baik prestasi kerja yang telah dicapai selama bekerja. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan atau penyelia, dan karyawan lainnya.

Lebih lanjut para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan dalam jangka waktu karyawan sesering mungkin karena karyawan mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda dan salah satu cara untuk dapat mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasi

karyawan sekarang. Indikator *feedback* antara lain:

- a. Umpan balik yang timbul dari pekerjaan
- b. Umpan balik yang diberikan rekan kerja
- c. Umpan balik yang diberikan atasan

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Menurut Arep & Tanjung (2014: 235) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan menurut Robbins (2015: 432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Definisi lain menurut Kartono (2015:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan Berdasarkan defenisi-defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda

(Danim, 2017: 59). Transformasi tersebut dapat dimaknai mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia.

Kepemimpinan Transformasional menurut Terry (Kartono 2015: 38) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 2015: 38) merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Young dalam Kartono (2015) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Esensi kepemimpinan transformatif adalah mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Menurut Bass dalam Swandari (2015) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.

Menurut O'Leary (2016) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan

transformatif pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Terkait kepemimpinan transformatif, Bernard Bass (Stone *et al.* 2014) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill *et al.* 2010) memaknai kepemimpinan transformatif sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk. 2010) memaknai kepemimpinan transformatif sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*.

Selanjutnya pengertian kepemimpinan transformatif menurut Robbins & Judge (2015: 383) adalah sebagai berikut.

“Transformational leadership—are leaders able to motivate followers to perform above expectations, inspire followers to transcend their self-interests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their follower”.

Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya untuk bekerja di atas ekpetasi, menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan para ahli. kepemimpinan

transformatif adalah gaya kepemimpinan yang mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformatif harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

2.1.4.1 Bentuk-Bentuk Kepemimpinan Transformatif

Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2014) terdapat 4 bentuk perilaku kepemimpinan transformatif yaitu:

1. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
2. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
3. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
4. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kemampuan pemimpin untuk membuat bawahan dapat melihat tujuan organisasi yang ingin di capai, dengan komitmen, motivasi serta kepercayaan bawahan yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan lebih fokus sehingga tujuan bisa dicapai dengan lebih cepat.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya Kepemimpinan transformasional digunakan bila pemimpin perlu meningkatkan kinerja seseorang secara drastis. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang melelahkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional hingga tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar. Menurut Robbins & Judge (2015: 383) karakteristik kepemimpinan transaksional antara lain:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis), yaitu Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Selanjutnya indikator dari dimensi *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis) antara lain:
 - a. Pimpinan mampu membuat karyawan merasa nyaman di bawah pimpinannya
 - b. Pimpinan mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan kepadanya.
 - c. Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya
2. *Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasi), pemimpin harus mampu mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. Selanjutnya, pemimpin harus mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Indikator dimensi *Inspirational Motivation* (Inspirasi Motivasi) antara lain:

- a. Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
 - b. Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
 - c. Pimpinan memberitahu tentang harapan – harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) antara lain:
- a. Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
 - b. Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
 - c. Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.
4. *Individual Consideration* (Perhatian individu), Perhatian individu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang

sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong self-development para pengikutnya. Indikator *Individual Consideration* (Perhatian individu) antara lain:

- a. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b. Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c. Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia dalam hal ini pegawai. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2014:140). Sedangkan Mangkunegara, (2015: 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2015: 351) bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sedarmayanti (2017:66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang

menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan ada sesuatu yang mempengaruhi. Misalnya ingin naik pangkat atau jabatan, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpuja di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu (Nursalam, 2008). Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu.

Meskipun secara umum motivasi merujuk ke upaya yang dilakukan guna mencapai setiap sasaran, disini kita merujuk ke sasaran organisasi karena fokus kita adalah perilaku yang berkaitan dengan kerja (Robbins & Coulter, 2017). Oleh sebagian besar ahli, proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai kekuatan yang bisa menarik orang. Memotivasi orang adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak (Suarli dan Bahtiar, 2017). Menurut Suarli dan Bahtiar (2017), menurut bentuknya motivasi terdiri atas:

1. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang datang dari dalam diri individu.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang datang dari luar diri individu.

3. Motivasi terdesak, yaitu motivasi yang muncul dalam kondisi terjepit dan munculnya serentak serta menghentak dan cepat sekali.

Selanjutnya Menurut Robbins dan Judge (2015: 202) yang berpendapat bahwa *motivations As the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*. Robbins dan Judge (2015: 202) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha seorang untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, motivasi timbul karena adanya kebutuhan atau tujuan tertentu. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

2.1.5.1 Pentingnya Motivasi Kerja

Pada dasarnya menurut Hasibuan (2014:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerjapegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerjapegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai padaistansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawaiiorganisasi.
5. Mengefektifitaskan pengadaanpegawai
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasipegawai.
7. Mempertinggikan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Dari pendapat tersebut terlihat jelas bahwa motivasi kerja sangatlah penting bagi kinerja karyawan. Motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab serta loyalitas karyawan. Hal tersebut menuntut perusahaan menjaga serta meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Menurut Komang Ardana dkk. (2017: 31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai
2. Faktor-faktor pekerjaan, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi; (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Selanjutnya, Herzberg dalam Robbins dan Judge (2015: 2015) menjelaskan teori dua faktor. Teori yang berhubungan dengan faktor-faktor instrinsik terhadap kepuasan kerja serta mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan disebut juga dengan (.Motivasi *Hygiene* Faktor). Faktor-faktor instrinsik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, serta

pertumbuhan berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor Higien (*Hygiene Faktor*) sebagai administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan dengan supervisor, kondisi kerja, gaji dan hubungan dengan rekan kerja. Ketika tidak terpenuhinya faktor ini karyawan tidak akan puas. Ketika faktor ini memadai dan terpenuhi untuk memenuhi kebutuhan karyawan, karyawan tidak akan merasa kecewa meskipun belum terpuaskan.

Sudarwan Danim (2011: 121) menyatakan bahwa istilah motivasi guru paling tidak memuat enam unsur esensial. Pertama, tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Kedua, spirit atau obsesi pribadi untuk mencapai tujuan. Ketiga, kemauan tiada henti untuk mewujudkan cita-cita dan harapan atas capaian tingkat tinggi. Keempat, ketiadaan putus asa atau berhenti sebelum tujuannya tercapai. Kelima, spirit untuk mengembangkan diri. Keenam, aneka proses kreatif, inovasi, dan alternatif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru faktor dari dalam individu meliputi: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Faktor dari pekerjaan (ekstern) meliputi: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

2.1.5.3 Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas ini melibatkan fisik dan mental (As'ad, 2001). Bekerja merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya (Gilmer, 1971 dalam Nursalam 2008) Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Nursalam, 2008).

Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja Menurut Nursalam (2008), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:

1. Prinsip partisipatif Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi untuk mengukur motivasi menurut teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of Needs*) dalam Robbins dan Judge (2015: 207) adalah sebagai berikut:

1. *Need for achievement (nAch) is The drive to excel, to achieve in relationship to a set of standards, and to strive to succeed.*

Kebutuhan untuk beprestasi adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar dan berusaha keras untuk berhasil.

2. *Need for power (nPow) is the need to make others behave in a way they would not have otherwise.*

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku dalam satu cara sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. *Need for affiliation (nAff) is the desire for friendly and close interpersonal relationships.*

Kebutuhan akan berafiliasi adalah keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Pada penelitian ini Indikator dibagi menjadi 3 dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan maupun kebutuhan dan afiliasi. Tiga dimensi ini akan diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2014:162), dimensi dan indikator motivasi tersebut yaitu:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu,
 - a. Mengembangkan kreatifitas
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai yang terbaik
3. Dimensi kebutuhan akan afiliasi, dimensi diukur oleh empat indikator, yaitu,
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana dia tinggal dan bekerja (*sense of Belonging*)
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan acuan bagi Peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam menyusun atau membuat penelitian ini, untuk kemudian dilakukan perbandingan apakah hasil yang diperoleh sama atau tidak dengan yang telah peneliti lakukan. Penelitian terdahulu berdasarkan jurnal-jurnal yang diperoleh.

Pada penelitian ini akan dijelaskan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut table penelitiannya:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul peneliti dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis jalur pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jatim Area Pelayanan dan Jaringan Malang) Endi Sarwoko (2015)	Terdapat hubungan kausal antara karakteristik pekerjaan dengan memotivasi kerja yang memediasi karakteristik pengaruh pekerjaan terhadap kepuasan dan kinerja	Menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja	Teknik analisis dan penggunaan variabel lain selain karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja
2	Pengaruh karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jambi Dessy Jusfartinah dkk. (2017)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	Menggunakan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel x	Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformational dan beda objek penelitian.
3	pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (Studi Kasus : Karyawan <i>Human Capital Center</i> (HCC) PT Telkom Japati Bandung) Prasdita Intan Ninda dkk. (2015)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional pekerjaan dan motivasi kerja	Tidak menggunakan variabel karakteristik kerja dan beda objek penelitian.
4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional pekerjaan dan	Objek penelitian yang berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul peneliti dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Kantor Kecamatan Simo Kabupaten Boyolali Ani Endarti Diana Fatmala Sari (2013)	karyawan	motivasi kerja	
5	<i>The Mediating Role of Job Characteristics in the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction.</i> Ahmad Al-Tit dan Taghrid Suifan (2015)	Karakteristik pekerjaan menjadi predictor motivasi kerja. Artinya motivasi kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan.	Menggunakan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan beda objek penelitian
6	<i>Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi experiment.</i> J.RichardHackmanJ one L.PearceJane CaminisWolfe (2017)	Motivasi internal dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan	Menggunakan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan beda objek penelitian
7	<i>Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector.</i> Farid Ahmad, Tasawr Abbas, Shahid Latif dan Abdul Rasheed (2014)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan beda objek penelitian
8	Pengaruh efektivitas penempatan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi berprestasi serta dampaknya pada kinerja	Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi	Menggunakan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan beda objek penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul peneliti dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Ade Parlaungan Nasution (2015)			
9	<i>Motivation and leader-member exchange: evidence counter to similarity attraction theory</i> Gregory <i>et al.</i> (2012)	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel X	Perbedaan objek penelitian.
10	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja. Septyan dkk. (2017)	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	Menggunakan variabel kepemimpinan tranformasional sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan beda objek penelitian.
11	Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja, pengaruhnya terhadap kemampuan, motivasi dan kinerja Dosen Tetap Fisip Universitas Brawijaya Malang. Utaminingsih. (2018)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel karakteristik kerja sebagai variabel X	Tidak menggunakan kepemimpinan transformasional variabel dan beda objek penelitian.
12	<i>The job characteristic model: an extension to entrepreneurial motivation</i> Batchelor <i>et al.</i> (2014)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel karakteristik kerja sebagai variabel X	Tidak menggunakan kepemimpinan transformasional variabel dan beda objek penelitian.
13	Hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan	Menggunakan variabel kepemimpinan tranformasional	Tidak menggunakan variabel karakteristik

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul peneliti dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	dengan motivasi bawahan di Militer Wagino dkk. (2005)	transformatif dengan motivasi bawahan dengan taraf signifikansi yang sangat kuat.	sebagai variabel X	pekerjaan dan beda objek penelitian.
14	Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi pada kinerja pegawai : dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening (Studi Empiris pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang) Toni Andiarso dkk. (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi diketahui positif dan signifikan.	Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel X	Tidak menggunakan variabel karakteristik pekerjaan dan beda objek penelitian.

Sumber : Jurnal-Jurnal Terdahulu

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2017:60) merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berguna untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Frismandiri, D, 2007 dalam Dessy Jusfartinah dkk. 2017). Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan

kelangsungan hidup organisasi. Pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja telah dibuktikan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dessy Jusfartinah dkk. (2017) ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai karakteristik pekerjaan yang kuat mampu meningkatkan motivasi pada pegawai. Bentuk motivasi yang dirasakan pegawai dengan adanya karakteristik pekerjaan yang kondusif dapat berupa TKD yang diberikan, lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu memotivasi pegawai dalam bekerja. Hasil yang sama dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Batchelor *et al.* (2014) yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki korelasi erat dengan motivasi. Semakin baik karakteristik pekerjaan dirancang maka motivasi kerja karyawan akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utaminingsing (2018) yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional menurut Avolio & Bass (2014) salah satunya dicirikan oleh adanya motivasi inspirasional yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Selanjutnya menurut (Sulistyo 2006 dalam Fatmala Sari 2013) Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan kepada perilaku untuk membantu

transformasi antara individu dengan organisasi. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya memang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan telah dibuktikan oleh beberapa peneliti. Penelitian Septyan dkk. (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai. Hasil yang sama dibuktikan oleh Prasdita Intan Ninda dkk. (2015) bahwa terdapat kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatmala Sari (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.5 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

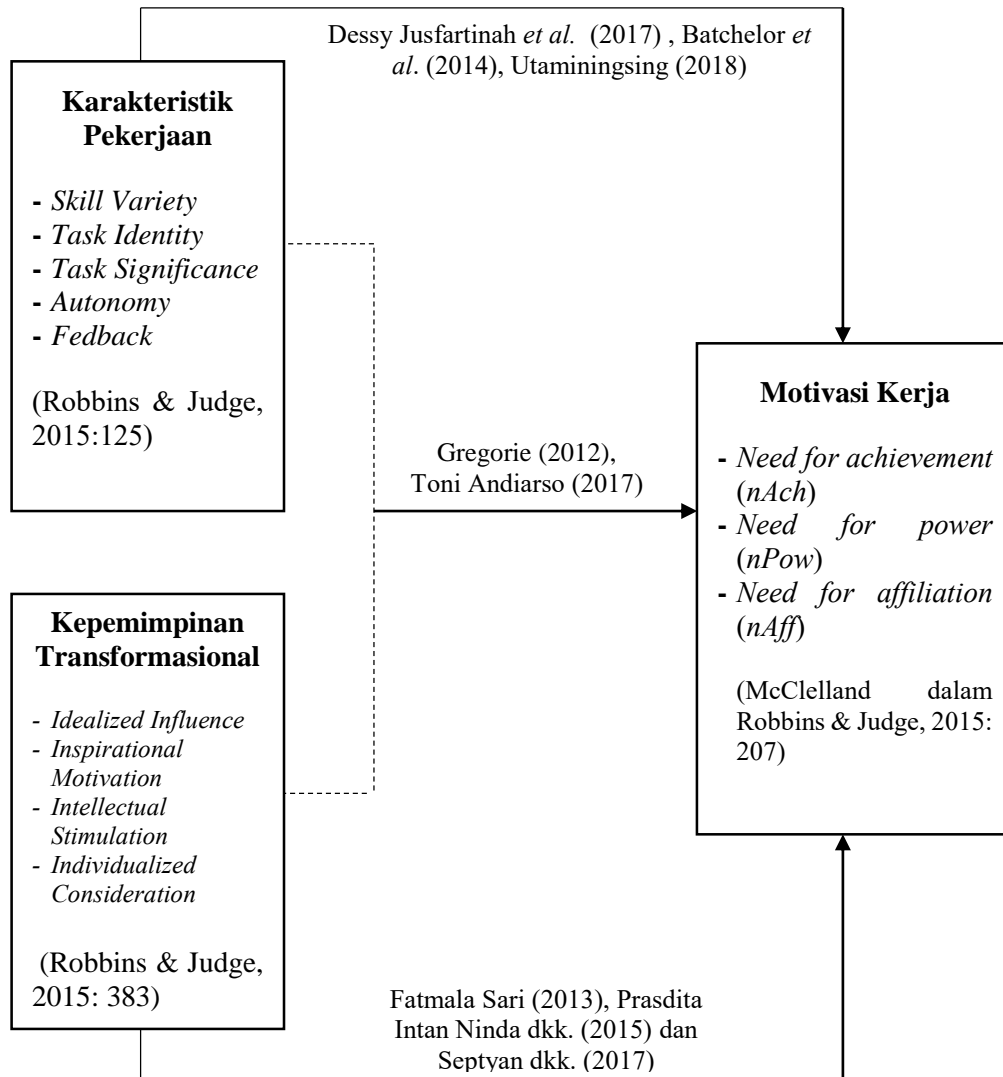
Karakteristik pekerjaan memiliki peran dalam mengubah karyawan yang tidak produktif menjadi karyawan yang produktif dan berusaha mengaktualisasikan dirinya. Model karakteristik pekerjaan meliputi lima dimensi pekerjaan inti yang meliputi variasi keahlian (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik pekerjaan (*feedback from the job*). Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan berbagai macam output positif, salah satunya yang paling penting adalah hubungannya dengan motivasi. Karyawan yang pekerjaannya berkaitan dengan peningkatan potensi

motivasi, yang merupakan hasil dari pemerikayaan karakteristik pekerjaan, akan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut dibuktikan oleh Utaminingsing (2018) yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Selain karakteristik pekerjaan, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja (Gregorie, 2012). Terdapat berbagai bentuk gaya kepemimpinan, namun apabila dilihat dari karakteristiknya gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan kepada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Sulistyo 2006 dalam Fatmala Sari 2013). Efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dibuktikan oleh berbagai penelitian diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Gregori (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi diketahui positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin mendorong dan meningkatkan motivasi berprestasi pegawai. Wujud nyata dari dorongan ini adalah pendampingan dan mentoring dari atasan dalam pelaksanaan tugas sehingga pegawai merasa lebih termotivasi berprestasi. (Toni Andiarso, 2017) Berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dan gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, paradigma penelitian diilustrasikan melalui gambar 2.1 berikut



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Silmultan:

a. Karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial :

a. Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.