

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah penelitian. Pustaka yang di bahas yaitu referensi mengenai Kepemimpinan dan Motivasi Kerja yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penulis Mengemukakan beberapa buku terbitan dan jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan di teliti dan menggunakan hasil penelitian yang di anggap relevan.

Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah di tetapkan. Setiap perusahaan menginginkan kemajuan salah satunya harus meningkatkan motivasi karyawan sehingga setiap karyawan akan memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang maksimal selain itu kepemimpinan juga mempunyai pengaruh yang penting dalam mencapai kinerja karyawan yang baik di dalam suatu perusahaan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti dari manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan

perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan salah satu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan mengenai definisi manajemen dari pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4)

“Manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”.

Menurut G.R. Terry yang diterjemahkan oleh Sadili Samsudin (2010:17) mendefinisikan :

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determined and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.* (“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”)

Melayu SP Hasibuan (2012:23) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam

penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”.

Berdasarkan pendapat dari para ahli jadi dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur manusia untuk memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

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

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan hingga dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang profesional hingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh tugas manajemen sumber daya manusia, sumber daya yang di maksud adalah orang-orang yang memberikan kontribusi yang di berikan kepada perusahaan demi tercapainya suatu tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya;

Edwin B. Flipppo (2011:29) mengemukakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.”

Raymond A. Noe et. al., (2010:5) menyatakan bahwa:

“Human resources management (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan”.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno(2009:1) mendefinisikan bahwa:

“ Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang baik, juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Edwin B. Flippo (2011:30-33) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif.

#### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan (*Planning*), adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran, dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut

harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

- c. Pengarahan (*Directing*), setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain.
- d. Pengendalian (*Controlling*), fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan, dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Manajemen Sumber Daya Manusia harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Manajemen Sumber Daya Manusia diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterima sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia juga harus memberikan

banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. *Kompensasi (Compensation)*

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut dengan gaji/upah.

d. *Integrasi (Integration)*

Setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap dan tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manager tiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga treatment yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaimana cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bisa menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut dengan insentif, atau bentuk lain seperti pemberian asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan

pekerjaan yang menyenangkan. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja karyawan.

f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Fungsi menjamin rasa aman para pegawai saat dilakukannya pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi influence bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya;

Kartini Kartono (2011:57) mengemukakan bahwa:

“Dalam buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Miftah Thoha (2012:259)

“George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa:

“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”. “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.”

Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Tipe-tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:156) , yaitu:

#### **1. Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)**

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

#### **2. Kepemimpinan Non-Pribadi (Non-Personal Leadership)**

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

#### **3. Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership)**

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.



#### 4. Kepemimpinan Kebapakan (Paternal Leadership)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

#### 5. Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

#### 6. Kepemimpinan Bakat (Indigenous Leadership)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan, selain itu pemimpin ini bisa melakukan penyesuaian terhadap bawahannya sehingga dapat terjalin hubungan kerja yang efektif dan efisien.

Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *What Kind of Manager* (Kartini Kartonoo, 2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu:

- a. Berorientasikan tugas (task orientation)
- b. Berorientasikan hubungan kerja (relationship orientation)
- c. Berorientasikan hasil yang efektif (effectiveness orientation)

### **2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin**

Menurut Kartini Kartono (2011:93), 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.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:149), 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.

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. orongan pribadi.
7. Keterampilan berkomunikasi.
8. Kemampuan mengajar.
9. Keterampilan sosial.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

#### **2.1.3.4 Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, 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 sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan Transformasional menurut para ahli, diantaranya;

Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek

pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Kendra, (2013) mendefinisikan bahwa:

Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Hartiti, (2013) menyatakan bahwa:

(Yukl, 2009:305) mengemukakan bahwa :

“Pemimpin Transformasional (Transformational Leader) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka”

Berdasarkan pengertian para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999 : 442), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku

karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993:112; Bass, 1997:21; Bass *et al*, 2003 : 208).

Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1. Idealized influence, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. Inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. Intellectual stimulation, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus

membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya.

4. Individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Dari keempat dimensi di atas dapat diuraikan beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di PT. Fastrata Buana Bandung

**Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
1. Idealized influence	a. Rasa hormat dari karyawan
	b. Kepercayaan.
	c. Dapat menjadi panutan.
2. Inspirational motivation	a. Motivator.
	b. Penetapan tujuan.
3. Intellectual simulation	a. Ide kreatif.
	b. Problem solver.
4. Individualized consideration	a. Pengembangan karir.
	b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
	c. Hubungan dengan bawahan.

*Sumber : Bass dan Avolio (1994) dalam buku (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:159)*

Seluruh dimensi dan indikator di atas jika di laksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin di harapkan dapat meningkatkan dan mendorong kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta di hormati oleh seluruh karyawan.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Berikut ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya;

Stephen P. Robbins dan Mary Counter (2011) menyatakan bahwa,

“kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”

Menurut Hamzah B. Uno (2012:71),

“motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Menurut William McDougall dalam buku Miftah Thoha (2012:205)

“Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organism untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek dan bertindak atau mempunyai suatu impulsa bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik.”

Dari pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang dan juga faktor penentu kinerja seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya untuk mencapai tujuannya.

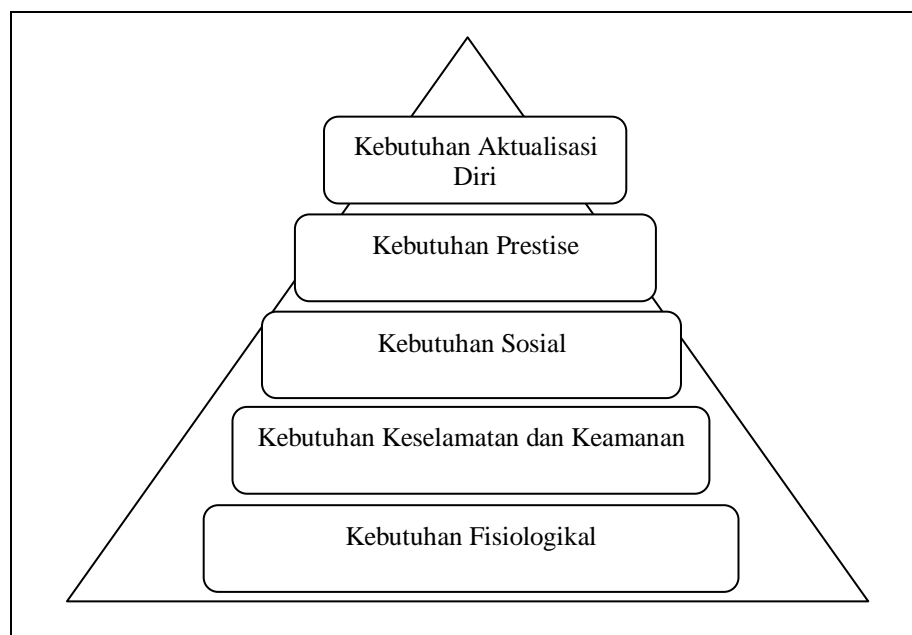
#### **2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja**

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut;

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena hierarki kebutuhan;
  - a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan;
  - b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;
  - c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya;
  - d. Kebutuhan prestise, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.



Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi.



*Sumber: Donni Juni Priansa dalam Suwatno (2011)*

**Gambar 2.1**  
**Hirearki Kebutuhan Maslow**

Keterangan: Kebutuhan Aktualisasi Diri (10%) Kebutuhan Prestise (40%)  
Kebutuhan Sosial (50%) Kebutuhan Keamanan (70%) Kebutuhan Fisiologis  
(85%)

## 2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. Existence, Relatedness, dan Growth dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Existence sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, Relatedness sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan Growth mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri.

Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa;

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

## 3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (hygiene). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan

organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

#### 4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

5. Teori Harapan Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam bukunya yang berjudul “Work and Motivation”.

Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

#### 6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

#### 7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan

motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

#### 8. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “Need for Achievement” (nAch), “Need for Power” (nPo), dan “Need for Affiliation” (nAff).

Need for Achievement berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

Need for Power memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan nPo yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

Need for Affiliation memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan

suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik. (Miftah Toha, 2012:235)

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif, dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari David McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (Need of Achievement) (nAch), kebutuhan berkuasa (Need of Power) (nPo), kebutuhan berafiliasi (Need of Affiliation) (nAff).

Berdasarkan tabel 2.2 dimensi kerja tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan

akan keberhasilan dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Disaat seseorang mencapai keberhasilan dalam karirnya, dapat dipastikan kemapanan dalam materi telah didapatkan. Jika kemapanan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akan dirasakan seiring dengan posisi strategis yang telah diraih.

Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatlah indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut;

**Tabel 2.2 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi	Indikator
1. Need for Achievement (nAch)	a. Tantangan pekerjaan
	b. Tanggung jawab
	c. Penghargaan dan Prestasi kerja
2. Need for Power (nPO)	a. Posisi dalam kelompok
	b. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
3. Need for Affiliation (nAff)	a. Hubungan dengan organisasi
	b. Kerja sama

*Sumber : David McClelland (1961) dalam buku (Miftah Toha, 2012:235)*

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan performance, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja

karyawan dalam perhotelan diasumsikan dengan kepuasan tamu terhadap pelayanan, semakin tinggi kepuasan tamu maka kinerja karyawan dianggap semakin baik.

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai kinerja di antaranya;

Menurut Moenir (2011) mengungkapkan kinerja bahwa :

“Hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu dan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level performance*”. Biasanya orang yang *level performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah”.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9) :

“Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

W. Smith (2011:196) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah Hasil kerja dari suatu proses yang dilakukan manusia.”

Jika disimpulkan maka kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Dengan tujuan agar produktivitas yang di hasilkan sumber daya manusia sesuai dengan standar dan prosedur baik secara kualitas maupun kuantitas serta memenuhi unsur efektif dan efisien.

#### **2.1.5.2 Evaluasi Kinerja Karyawan**

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/ standar yang diharapkan. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan.

Evaluasi atau penilaian kinerja menurut menurut Leon C. Mengginson (1981:310) dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9), “Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

#### **2.1.5.3 Metode Evaluasi Kerja Karyawan**

Metode atau teknik evaluasi kinerja karyawan menurut Werther dan Davis (1996:350) dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:204)

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu (past based methods)



Ada beberapa metode untuk penilaian prestasi kinerja berdasarkan masa yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan ini.

Teknik penilaian ini meliputi:

- a. Rating scale (skala peringkat). Teknik penilaian ini memiliki kelebihan yaitu hanya memerlukan biaya yang rendah, latihan yang dilakukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan kepada karyawan dalam jumlah yang besar. Teknik ini dilakukan dalam skala waktu tertentu dengan rentang nilai dari rendah hingga tinggi. Salah satu kekurangan dari teknik ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja.
- b. Checklist. Metode penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung kepada karyawannya. Atasan hanya perlu memilih prestasi kerja dan karakter karyawan dari kalimat-kalimat yang disediakan (pilihan) yang telah diberi bobot, sehingga pada akhirnya bobot tersebut dapat diakumulasikan dan hasilnya akan menunjukkan pencapaian kinerja karyawan.
- c. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Methode). Metode ini mengharuskan atasan melakukan pencatatan atas segala sesuatu hal yang baik dan buruk yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya selama masa evaluasi. Keseluruhan hasil pencatatan tersebut akan dikelompokkan menurut kriterianya, yang selanjutnya hal ini juga dapat dijadikan masukan bagi karyawan tersebut. Kelemahan dari metode

ini adalah atasan sering malas untuk melakukan pencatatan dari setiap hal yang dilakukan oleh karyawannya.

- d. Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Methode). Teknik ini dilakukan langsung oleh tenaga ahli dari personalia berdasarkan data informasi yang diterima dari atasan langsung tentang kinerja karyawannya. Kemudian tenaga ahli akan melakukan evaluasi berdasarkan data yang diterimanya dan hasilnya akan diberikan kembali kepada atasan yang bersangkutan yang kemudian akan didiskusikan bersama dengan karyawan tersebut.
- e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja. Pada metode ini prestasi kerja dinilai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tes dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.
- f. Metode Evaluasi Kelompok. Metode ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung, yang biasanya ditujukan untuk proses pengambilan keputusan, contoh keputusan kenaikan upah, promosi dan lain sebagainya kepada satu karyawan dengan membandingkannya dengan karyawan lain yang ada pada kelompoknya.

## 2. Metode penilaian berorientasi masa depan (future based methods)

Metode berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada personalia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan. Teknik penilaian ini meliputi:

- a. Penilaian diri (Self-Appraisal). Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri karyawan, dengan menilai dirinya sendiri sehingga upaya perbaikan cenderung lebih mudah untuk dapat dilakukan.
- b. Penilaian psikologis (Psychological Appraisal). Penilaian ini dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, dan diskusi langsung dengan atasan. Hal ini penting untuk menentukan kemampuan seseorang di masa yang akan datang, atau dalam proses pengembangan karir.
- c. Pendekatan Management by Objective (MBO). Inti dari metode MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, dan penilaian prestasi kerja dilakukan bersamaan dengan proses tersebut.

#### **2.1.5.4 Tujuan Evaluasi Kerja Karyawan**

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis (1996:342) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:197), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Tujuan evaluasi kerja karyawan yang dimaksud antara lain;

1. Performance Improvement. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Compensation Adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Placement Decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. Training and Development Needs. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Carrer Planning and Development. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Staffing Proccess Deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. Informational Inaccuracies and Job-Design Errors. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Equal Employment Opportunity. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
9. External Challenges. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

#### **2.1.5.5 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut;

Pendapat Henry Simamora (1995) yang dikemukakan kembali oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:14), yaitu;

1. Faktor individual yang terdiri dari;

- a. Kemampuan dan keahlian.
- b. Latar belakang.
- c. Demografi.

2. Faktor psikologis yang terdiri dari;

- a. Persepsi
- b. Attitude
- c. Personality
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur

Menurut A. Dale Timple (1992:31), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

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

Dalam evaluasi kinerja karyawan terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh Husein Umar (1997:266) antara lain; (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:18)

1. Mutu pekerjaan;
2. Kejujuran karyawan;
3. Inisiatif;
4. Kehadiran;
5. Sikap;
6. Kerjasama;
7. Keandalan;
8. Pengetahuan tentang pekerjaan;
9. Tanggung jawab;
10. Pemanfaatan waktu kerja.
11. Kreativitas

Selain itu, terdapat aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang menjadi dimensi ini yang akan di jadikan acuan dalam penelitian ini karena dianggap cukup mewakili dimensi kerja yang diperlukan, selanjutnya dikembangkan dengan beberapa indicator.

Berikut ini tabel dimensi dan indikator yang akan di jadikan acuan dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
1. Kuantitatif	a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
	b. Waktu dalam bekerja
	c. Jumlah kesalahan
	d. Jumlah dan jenis pekerjaan
2. Kualitatif	a. Kualitas pekerjaan
	b. Ketepatan waktu
	c. Kemampuan bekerja
	d. Kemampuan mengevaluasi

*Sumber : Husein Umar (1997:266) dalam buku (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:18)*

Berdasarkan dimensi di atas maka penilaian mengenai kinerja karyawan akan dinilai kuantitas dan kualitas kerja mereka menurut indikator-indikator yang telah ditentukan.

### **2.1.6 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

Dari definisi di atas, terdapat keterkaitan antar variabel penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.6.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Keterkaitan antar variabel peengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menurut para ahli di definisikan sebagai berikut:

Menurut Robbins (2010:62)

pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.

Menurut Winardi (2002:149)

Kinerja dalam konteks organisasi merupakan proses dengan seorang manajer atau pemimpin yang merangsang pihak lain untuk bekerja dalam upaya mencapai sasaran produktivitas sumber daya manusia.

### **2.1.6.2 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

Keterkaitan antar variabel peengaruh motivasi terhadap kinerja menurut para ahli di definisikan sebagai berikut:

Menurut Hamzah B. Uno (2012:71)

“motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Edwin B.Flippo (hasibuan 2013:143)

Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga prestasi kerja yang telah di evaluasi dapat tercapai.

### **2.1.6.3 Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja terhadap kiera karyawan**

Keterkaitan antara variabel peengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja menurut para ahli di definisikan sebagai berikut:

Bass dan Avolio (2011:159)

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator adanya kepercayaan,



kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Sedarmayanti (2013:260) mendefinisikan:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi. Agar pencapaian tujuan organisasi berjalan dengan efektif dan efisien, sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat di kelola dengan baik dan benar sehingga kinerja karyawan meningkat. Dari penelitian terdahulu dapat di jadikan dasar penelitian tujuannya sebagai perbandingan dan gambaran sebagai pendukung kegiatan penelitian yang di kerjakan

Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti dan untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini, dilakukan penggalian penelitian terdahulu sebagai upaya memperjelas tentang variable variable dalam penelitian sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Berikut ini adalah hasil pembahasan yang telah di lakukan sebelumnya dari beberapa penelitian terdahulu tentang kinerja karyawan dengan beberapa variabel lain yang mempengaruhinya selain kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.4**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun dan judul	Hasil	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel
1	<b>Indra Saputra, (2015)</b> Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada direktorat operasi produksi pt. Dirgantara Indonesia	Secara parsial kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan dibandingkan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja
2	<b>Muhammad Adhika Rizkiawan, (2015)</b> Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada direktorat <i>aerostructure</i> pt. Dirgantara indonesia.	Secara parsial kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Kompetensi
4	<b>Ismenia Boe, (2014)</b> Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste	Pelatihan dan Motivasi yang diberikan terhadap pegawai berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Pelatihan
4	<b>Youdhi Prasetyawan (2013)</b> Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan	secara simultan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja	Tidak Ada

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu karyawan tergantung dari faktor karyawan yang menggerakannya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu perusahaan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Seperti yang telah di kemukakan oleh Robbins (2010:62) seorang pemimpin harus mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan. Teori ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Muhammad Adhika (2015) bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan Hal ini terlihat dari skor total penilaian karyawan yang berada pada interval tinggi yaitu 64% lebih besar di banding kompetensi dengan 36%, hasil penilitiannya mengindikasikan bahwa semakin dekat hubungan antara pemimpin dan bawahan maka akan menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Selain kepemimpinan faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah motivasi kerja. Pemberian motivasi kerja yang baik, maka akan meningkat hasil kerja yang optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Sesuai dengan teori yang telah di kemukakan oleh Hamzah B. Uno (2012:71) bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Teori

tersebut di dukung juga oleh peneliti terdahulu yang di lakukan oleh Indra Saputra (2015) bahwa Motivasi dan disiplin kerja memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 49,8%. Secara parsial Motivasi kerja memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan Disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu dengan nilai 60,8%, sedangkan disiplin hanya mendapatkan nilai 24,3%. Hasil penelitiannya mengindikasikan bawa semakin besar dorongan yang berupa prestasi kerja maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan.

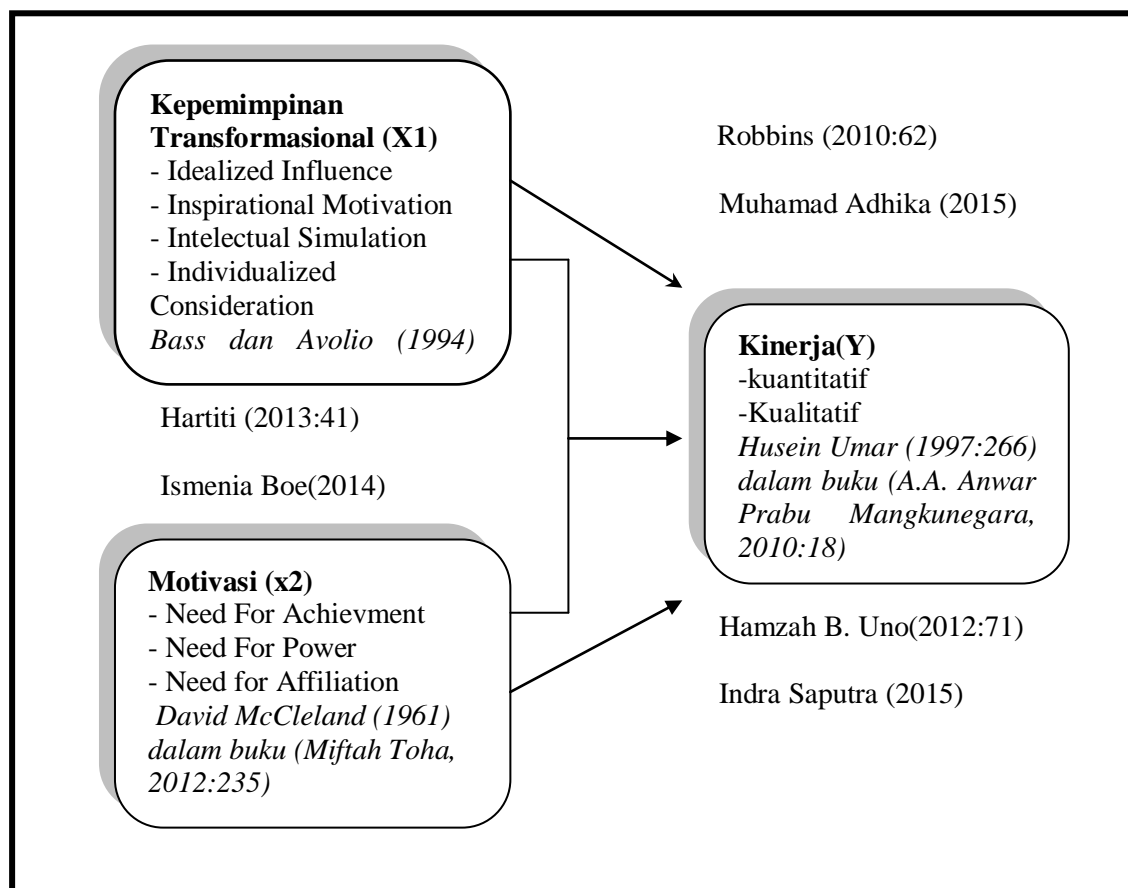
Teori lain yang dapat di jadikan acuan dalam penelitian ini yaitu dari Bass dan Avolio, (2011:159) menurutnya Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Seperti halnya yang di lakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Ismenia Boe (2014) secara simultan bahwa kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini mengindikasikan bahwa pemberian motivasi yang tepat dan pengarahan yang benar dari seorang pemimpin akan memacu kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

Selain berpatokan kepada pendapat para ahli, untuk memperkuat laandasan teori tersebut maka perlu di dukung oleh hasil penelitian penelitian lain. Peniliti terdahulu yang di lakukan oleh Youdhi Prasetyawan (2013) menjelaskan bahwa Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan karena  $t_{sig}$  (0,001) lebih kecil dari 0,05, hasil ini ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  di atas 0,05.

Hal ini mengindikasikan bahwa pengarah dan komunikasi dari seorang pemimpin akan berperan baik terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dan variabel dependen adalah kinerja karyawan, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan**  
**Motivasi Kerja**  
**Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka penulis dapat mengambil hipotesis yaitu:

1. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Bandung.
  - b. Terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT. Fastrata Buana Bandung.

2. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Bandung.