

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah salah satu bagian yang ada dalam suatu penulisan karya ilmiah dan berisi tentang teori-teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik serta buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin.

Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, karsa, rasa, pikiran serta perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya manajemen mengatur dan mengolah aktifitas satu dengan lainnya sehingga dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

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

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan. Definisi manajemen yang

dikemukakan oleh para ahli yaitu Draft & Richard (2020:4) mendefinisikan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Selain itu definisi yang lain menurut Suyuthi (2020:3) adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

definisi lainnya yang dikemukakan oleh Ari Nugroho (2018:1) bahwa manajemen merupakan proses pencapaian tujuan yang dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar kegiatan tersebut berjalan efektif dan efisien. Manajemen dalam organisasi khususnya instansi bidang pemerintahan ini diperlukan untuk menunjang kemajuan usahanya.”

Dari pengertian manajemen yang telah diuraikan para ahli, maka secara umum manajemen dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengelola sumber daya melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan pengadaan (*actuating*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Dalam melaksanakan aktivitas suatu organisasi fungsi manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan kegunaannya dan melaksanakan setiap tahapan ditentukan dalam melaksanakan setiap aktivitas,

fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Suyuthi (2020:25) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi ini merupakan awal dari kegiatan manajemen di mulai. Proses perencanaan ini berisi tentang hal apa saja yang menjadi target ataupun tujuan yang ingin dicapai serta langkah apa saja yang akan dibuat untuk pencapaian tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aktivitas yang meliputi proses mengelompokkan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya dan selanjutnya melakukan proses mengidentifikasi tugas yang sudah direncanakan serta memberikan wewenang serta tanggung jawab.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Fungsi pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat kepada pegawai agar bekerja giat serta membimbing mereka melancarkan rencana dalam mencapai tujuan.

4. Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Dimana fungsi yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta pengawasan itu sendiri. Fungsi pengendalian merupakan proses penentuan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Adapun perbedaan dari pengendalian dan pengawasan yaitu jika pengendalian

memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan jika terjadi kesalahan di suatu organisasi, sedangkan pengawasan hanya sekedar memberikan saran dan tindakan selanjutnya akan dialihkan kepada pengendali organisasi tersebut.

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

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas memungkinkan sebuah organisasi untuk berhasil melalui orang lain. Personil atau pegawai perusahaan mengenai partisipasi dalam rencana, sistem, proses, dan tujuan yang dicapainya perusahaan. Pegawai adalah orang yang bekerja untuk orang lain dengan menjual jasa bagi perusahaan dengan waktu, tenaga dan pikiran, serta menerima imbalan dari perusahaan.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan Pegawai dengan tuntutan perusahaan. Untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian atau sumber daya manusia perusahaan memerlukan tenaga ahli dalam bidang manajemen.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018:34) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Berbeda halnya dengan pendapat Arifin (2019:24) “Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok Pegawai.” Dalam penerapannya, manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua praktik manajemen dan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara langsung.

Sedangkan pendapat lainnya yang dikatakan oleh (Noor Arifin, 2019:2) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang berkerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga berhubungan dengan praktik pengambilan keputusan mengenai sumber daya yang terdapat pada perusahaan untuk digunakan secara efektif dan efisien.”

Dari beberapa referensi tentang pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu antara lain, personalia, kepegawaian, pengaturan tenaga kerja dan penguatan manusia dalam organisasi. Tentunya pengertian tersebut semuanya mengarah kepada bagaimana kekuatan SDM dalam sebuah organisasi. Maka dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang atau fungsi dalam manajemen yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dengan segala aktivitas sumber daya manusia di perusahaan yang memiliki tujuan akhir yaitu untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

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

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi, terdapat beberapa fungsi manajemen sumber

daya manusia yang dipaparkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2018:21) sebagai berikut:

## 1. Fungsi Manajerial

### a. Perencanaan

Perencanaan merupakan aktivitas yang dilakukan dalam merencanakan program ketenagakerjaan atau mempersiapkan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tertentu.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses yang mengatur semua tenaga kerja untuk menentukan pembagian tugas, integrasi, hubungan kerja, otorisasi dan koordinasi.

### c. Pengarahan

Pengarahan merupakan aktivitas memberikan arahan kepada semua tenaga kerja agar memiliki motivasi untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mendorong dan mewujudkan tujuan perusahaan, Pegawai, dan masyarakat.

### d. Pengendalian

Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengendalikan Pegawai agar melakukan tugasnya sesuai dengan yang telah diarahkan, membantu Pegawai agar tetap bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Fungsi dari pengendalian adalah untuk meninjau kembali dan mengoreksi ketika terjadi kesalahan pada proses perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merupakan proses penarikan, pemilihan, penyesuaian, dan orientasi untuk menempatkan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat guna membantu pencapaian tujuan suatu organisasi.

b. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses untuk meningkatkan keterampilan, teori, skill, konsep, dan sikap Pegawai yang diadakan dengan pelatihan tenaga kerja dan pendidikan.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa untuk Pegawai berupa uang atau barang pada tenaga kerja sebagai imbalan atau gajidari perusahaan atas pekerjaannya.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan aktivitas menyatukan kebutuhan perusahaan dan tenaga kerja untuk menciptakan hubungan kerja sama yang harmonis dan saling memberikan keuntungan

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan aktivitas menjaga serta meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan tenaga kerja agar mereka tetap ingin bekerja dan memberikan dedikasinya terhadap perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan berupa kesadaran dan keinginan untuk menaati peraturan untuk

mengikuti norma-norma baik di perusahaan maupun di masyarakat

g. Pemberhentiaan

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja dengan tenaga kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Pemberhentian ini diakibatkan oleh kemauan diri sendiri Pegawai, pemberhentian ini dapat berasal dari keinginan tenaga kerja, perusahaan, kontak kerja, pensiun dan sebab lainnya.

Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan jika fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena keseluruhan meliputi fungsi-fungsi organisasi agar tetap berjalan dengan baik dan mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi termasuk perusahaan memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai untuk mengatur semua sumber dayanya yang di dalamnya mencakup sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia memang sulit untuk dirumuskan karena bersifat variasi sesuai dengan tujuan yang telah dibuat oleh masing-masing organisasi. Menurut Siswanto dalam Nowo (2018:5) tujuan manajemen adalah sesuatu rencana yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan-cakupan tertentu dan menyarankan pengarahan kepada manajer dalam organisasi.

Menurut Cusway yang dikutip oleh Eddy Sutrisno (2020:7), tujuan manajemen manusia sumber daya bagi organisasi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan-kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi

memiliki tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi, siap menerima perubahan, serta siap memenuhi kewajibannya sebagai pekerja.

2. Menerapkan kebijakan serta prosedur sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam mengembangkan arah seluruh organisasi, strategi khususnya yang memiliki kaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan selalu siap untuk membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai kemunduran dan krisis dalam hubungan antar tenaga kerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.3 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukannya. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang di pimpinnya. Definisi Kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli

yaitu Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2018:30) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Berbeda halnya dengan pendapat Hersey dan Blanchart dialih bahasakan oleh Sunyoto (2018:26) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.”

Selain itu Sutikno (2018:6) mendefinisikan bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.”

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

#### **2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya cara pemimpin kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau

kepribadian.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota- anggotakelompok dengan menggunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah beberapa definisi lingkungan kerja, beberapa ahli seperti Nawawi (2018:15) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Robert House dalam Benyamin Molan (2018:147) gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2018:42) telah mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan.”

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai

dengan prosedur yang berjalan. Dan Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara.

### **2.1.3.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2018:46) gaya kepemimpinan yang dipakai para pemimpin diantaranya:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Adalah gaya kepemimpinan yang memuaskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Ciri-ciri Kepemimpinan Otoriter:

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- b. Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pemimpin dan komunikasi berlangsung satu arah
- c. Pengawasan dilakukan secara ketat
- d. Lebih banyak kritik dari pada pujian
- e. Pemimpin menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna dan tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pemimpin

Gaya kepemimpinan otoriter lebih dikenal dengan gaya tangan besi. Gaya ini segala bentuk atau hal keputusan itu diambil dan ditetapkan oleh seorang pemimpin tanpa menerima masukan ataupun dimusyawarahkan secara

bersama-sama. Para anggota atau bawahannya hanya menerimadan melaksanakan apa yang telah menjadi keputusan seorang pemimpin.

## 2. Gaya kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang, misalnya karena posisinya, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan atau menghukum. Apa yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanya memberitahukan tugas serta menuntut kepatuhan secara penuh dari bawahan, hal ini dikarenakan pemimpin tersebut menganggap dirinya sebagai sosok penting dan paling benar dalam sebuah tim atau kelompok.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki ciri-ciri berikut:

- a. Menganggap organisasi milik pribadi
- b. Mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- e. Dalam tindakan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan *punitive* (bersifat menghukum)

## 3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis. Kepemimpinan kharismatik memiliki hubungan

yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Selain itu pula, pemimpin kharismatik memiliki pengaruh yang kuat lantaran pengikutnya meyakini dan menerima secara total ide yang disampaikannya yang kadang melampaui batas nalar. Ciri-ciri gaya kepemimpinan kharismatik ialah:

- a. Memiliki kewibawaan alami
- b. Memiliki banyak pengikut
- c. Memiliki kedisiplinan tinggi
- d. Daya Tarik yang metafisisika (kadang-kadang irasional) terhadap para pegawainya.
- e. Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya.

#### 4. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*/bebas

Gaya kepemimpinan *laissez faire* atau bebas merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan kepemimpinan pembelot (*deserter*). gaya ini dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Dan kedudukan pemimpin hanya sebagai penasihat saja.

Ciri-ciri kepemimpinan bebas:

- a. Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan dan kebijakan lebih banya diserahkan kepada bawahan
- c. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
- d. Hampir tidak ada pengawasan

- e. Tanggung jawab dipikul oleh orang perorangan

Gaya kepemimpinan bebas cenderung segala bentuk keputusan diambil secara musyawarah dan bersama-sama, pemimpin dalam gaya cenderung menyerahkan segala hal dan keputusan bersama dengan para bawahannya.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat pula diartikan bahwa kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang menepatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok organisasi.

Pemimpin yang bergaya demokratis memiliki ciri-ciri berikut:

- a. Mengembangkan kreativitas pegawai
- b. Mengembangkan kreatifitas anak buah
- c. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama
- d. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi
- e. Memperluas kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan

#### 6. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang bergantung pada kesiapan para pegawainya, melakukan interaksi dengannya dan pada tingkat dimana situasi memberikan kendali serta pengaruh kepada pemimpin. Dengan memerhatikan situasi yang terjadi diperusahaan, pemimpin dapat

melakukan strategi-strategi yang baik untuk kemajuan produk maupun perusahaannya. Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam gaya situasional, yaitu:

a. Gaya Intruksi (memberitahukan)

Gaya ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan. Gaya ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan

b. Gaya Konsultasi (menjajakan)

Gaya ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, dalam menggunakan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hamper sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pegawai tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin

c. Gaya Partisipasi (mengikutsertakan)

Gaya ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini,

pemimpin dan pegawai saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengarkan. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pegawai. Hal ini sudah sewajarnya karena pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

d. Gaya Delegasi (mendelegasikan)

Gaya ini ditunjukkan oleh perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan pegawai sehingga tercapai kesempatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada pegawai. Sekarang pegawailah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas

7. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin dengan kepemimpinannya yang mampu merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Dengan gaya kepemimpinan tersebut menjadikan para pengikutnya merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan.

**2.1.3.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata: kepemimpinan dan transformasi. Istilah transformasi atau transformasi mengacu pada perubahan

tampilan (bentuk, tekstur, fungsi, dll). Bahkan ada yang berpendapat bahwa kata transformasi berasal dari kata “*transformation*” yang artinya mengubah atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya, mengubah visi menjadi kenyataan.

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

#### **2.1.3.4 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*) adalah kepemimpinan dengan membangun visi bersama untuk menginspirasi pengikut dan memenuhi tantangan yang ditetapkannya. Pemimpin menumbuhkan kesetiaan dan kepercayaan diri diantara pengikut. Mereka memotivasi bawahan untuk melakukan dengan lebih baik. Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2018:382) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki kharisma.

Menurut Rafferty (2018:76) kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan.

Selain itu Bass dalam Insan (2019:13) berpendapat bahwa kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi

kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Pendapat lainnya mengenai definisi kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Wibowo (2018:26) mengemukakan bahwa kepemimpinan Transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin yang merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.”

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut untuk melakukan perubahan melalui pemberdayaan dalam mencapai tujuan tertentu. Gambaran umum yang terkait dengan fungsi seorang pemimpin sebagai komunikator adalah proses menjaga hubungan baik di dalam dan di luar pemimpin melalui komunikasi lisan dan tertulis.

#### **2.1.3.5 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada koordinasi, tetapi mencakup semua bidang atau aspek yang ada di dalam wadah. Jika pemimpin ini mengambil tanggung jawab yang besar dan dapat memotivasi bawahannya, maka dia adalah pemimpin yang berhasil dalam menyusun wadah. Peran pemimpin adalah pemimpin biasa yang merupakan komunikator, fasilitator dan integrator dari organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Olga Epitropika dalam Usman (2018:389) dibukunya yang berjudul kepemimpinan dan organisasi mengemukakan fungsi kepemimpinan

transformatif dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

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

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan untuk secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan membantunya mencapai tujuannya.

#### **2.1.3.6 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut De waal (2018:15), ada delapan faktor untuk mencapai transformasi yang sukses yaitu :

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainnya.
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan strategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi.
3. Pemimpin manajerial harus membangun dukungan internal untuk transformasi.
4. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi

5. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan
6. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju kegiatan baru.
7. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru ke dalam rutinitas
8. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuannya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaian

#### **2.1.3.7 Tujuan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sim dan Lee (2018:17) tujuan dari transformational leadership adalah

1. Untuk mengubah tujuan dan nilai – nilai dari pengikut.
2. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka.

#### **2.1.3.8 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Khoirusmadi dalam Santoso dan Sulastri (2018:32), ada beberapa karakteristik Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Adanya kesamaan yang paling utama yaitu jalannya organisasi yang digerakkan oleh kesadaran Bersama.
2. Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.

3. Adanya partisipasi dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Sedangkan menurut Emron Edisok (2018:98-99) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Merangsang Anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga Kekompakan Tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai Perbedaan dan Keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

#### **2.1.3.9 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dalam Insan (2019:13-14) Kepemimpinan Transformasional memiliki empat (4) dimensi yaitu :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh ideal)

*Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya. dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya. *Idealized Influence* memiliki indikator sebagai berikut:

1. Menunjukkan nilai-nilai luhur
2. Menunjukkan rasa hormat
3. Menumbuhkan kebanggaan
4. Menekankan visi dan merealisasikan misi

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. *Inspirational Motivation* memiliki indikator sebagai berikut:

1. Berbicara optimis dan antusias
2. Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan
3. Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
4. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka,

mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut:

1. Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
  2. Menciptakan inovasi
  3. Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
  4. Mendorong penggunaan penalaran
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* sebagai berikut :

1. Memberikan perhatian kepada bawahan
2. Merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individual
3. Mengidentifikasi kemampuan bawahan
4. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri.

#### **2.1.4 Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi pertama kali diperkenalkan oleh Murray yang diistilahkan dengan “*need for achievement*” dan dipopulerkan oleh Mc Clelland 2016 dengan sebutan “*n-ach*”, yang beranggapan bahwa motivasi berprestasi

merupakan virus mental sebab merupakan pikiran yang berhubungan dengan cara melakukan kegiatan dengan lebih baik daripada cara yang pernah dilakukan sebelumnya.

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

Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan. Motivasi berprestasi juga dapat dikatakan sebagai cara untuk meningkatkan prestasi yang selalu dilatar belakangi oleh keinginan kuat individu untuk mencapai suatu tingkat keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi kuat individu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari hasil yang pernah diperoleh atau hasil yang diperoleh oranglain. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi merupakan kecenderungan positif dari dalam diri individu yang pada dasarnya merupakan reaksi individu terhadap adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. Berikut definisi motivasi berprestasi menurut Susanto (2018:41) “Dorongan dalam individu untuk melakukan sesuatu sebaik mungkin demi mencapai kesuksesan.”

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Yulinda & Sujadi (2019:54) motivasi berprestasi adalah suatu keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tugas yang mengacu pada standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh individu, serta berusaha untuk mencoba cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Selanjutnya Murray dalam Damanik (2020:33) telah mengemukakan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan atau motif yang berfungsi untuk mengatasi rintangan dan hambatan serta berusaha untuk melakukan tugas-tugas yang ada dalam waktu yang secepat dan seefisien mungkin.

Sedangkan menurut pendapat McClelland dalam Ratna Saraswati

(2018:141) menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar dan berusaha untuk berhasil.

Dari penjelasan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi suatu kondisi, dorongan, keinginan pada diri individu yang menjadi penggerak untuk melakukan suatu aktivitas/kegiatan dengan sebaik, secepat dan seefisien mungkin serta berusaha mencapai standar prestasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.4.2 Teori Motivasi**

Beberapa teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya yaitu:

##### **1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu *fisiologis* (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), *social* (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat atas dipenuhi secara internal sementara

kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal:

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindungi, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkooptensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif, mengetahui, memahami, dan keindahan kebutuhan aktualisasi diri, mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energy untuk memnuhi minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat di penuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotannya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman. Prinsip pikiran Abraham maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham maslow menekankan prilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grow need*” atau pemuasan kebutuhan.

## **2. Teori X dan Y**

Teori ini dicetuskan oleh Douglas McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

### **3. Three Needs Theory**

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain
- c. Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.

### **4. ERG Theory**

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia :

- a. Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.

- b. Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- c. Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri.

### **5. Theory Dua Faktor**

Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory* dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi sebuah kegiatan, menunggu langgan anan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

#### **2.1.4.3 Karakteristik Motivasi Berprestasi**

Terdapat beberapa karakteristik yang menunjukkan seseorang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Menurut Susanto (2018:35), beberapa karakteristik Motivasi Berprestasi anatra lain :

1. Mempunyai tanggung jawab pribadi
2. Menetapkan nilai yang akan dicapai atau menetapkan standar unggulan
3. Berusaha bekerja kreatif, yakni gigih dan giat mencari cara kreatif untuk menyelesaikan tugas
4. Berusaha mencapai cita-cita
5. Mengadakan antisipasi agar tidak terjadi kegagalan
6. Melakukan kegiatan sebaik-baiknya

#### **2.1.4.4 Faktor yang mempengaruhi Motivasi**

Menurut (Susanto (2018:21), faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi salah satunya adalah adanya self efficacy (efikasi diri) yaitu penilaian terhadap keyakinan kemampuan diri sendiri. Efikasi diri tersebut didapatkan dari :

1. Pengalaman kinerja atau pengalaman berdasarkan peranan
2. Pengalaman yang dialami individu dalam mengobservasi orang lain
3. Persuasi Bahasa
4. Keadaan perasaan/psikologis yang menjadi dasar kekuatan/disfungsi.

Sedangkan menurut McClelland dalam Sujadi (2019:33), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah :

1. Pengetahuan
2. Kemampuan
3. Ketekunan
4. Usaha
5. Orientasi pada tujuan
6. Penghargaan
7. Hukuman

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator**

Menurut McClelland dalam dioris (2018:55) dimensi Motivasi Berprestasi yaitu sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi merasa bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan dan tugas tersebut akan dikerjakannya dengan baik dan tidak akan meninggalkan tugas itu sebelum berhasil

menyelesaikannya.

## 2. Resiko Pemilihan Tugas

Dalam pemilihan tugas individu memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki tugas dengan taraf kesulitan yang sedang, meskipun dirasa sulit baginya namun individu tersebut akan berusaha menyelesaikan tugas tersebut dan berani menanggung resiko bila mengalami kegagalan.

## 3. Kreatif dan Inovatif

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki daya kreatif dan tidak menyukai pekerjaan rutin.

## 4. Memperlihatkan Umpan Balik

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi lebih menyukai umpan balik, karena akan memperhatikan kesalahan yang dilakukannya.

## 5. Waktu menyelesaikan tugas

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu secepat mungkin dan seefisien mungkin.

### **2.1.5 Kinerja**

Dalam suatu instansi banyak hal yang harus diperhatikan seperti halnya instansi harus banyak memperhatikan kinerja pegawainya agar kinerja pegawainya tetap berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan

oleh perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan wujud nyata dari kemampuan seseorang atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi. Definisi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli yaitu Menurut Afandi (2018:55) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) telah mengemukakan definisi kinerja pegawai “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut pendapat yang dikatakan oleh Fahmi (2019:26) bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Selain itu menurut Kasmir (2018:128) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan berupa kuantitas dan kuanlitas individu atau kelompok dari organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan/instansi.

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

Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai dan hal yang penting untuk diketahui oleh pemimpin dapat melakukan evaluasi dalam perusahaan. Salah satu yang mengungkapkan factor yang mempengaruhi kinerja Pegawai adalah Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2019:223)) antara lain:

1. Faktor pribadi (*personal factors*)

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

2. Faktor keterampilan (*leadership factors*)

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

3. Faktor kelompok (*team factors*)

Ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja satu kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*)

Ditunjukkan adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan.

5. Faktor situasional (*situasional factors*)

Ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

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

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2019:408) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi Pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari Pegawai.
4. Untuk pembeda status dengan karyawan lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi
  - b. Promosi atau kenaikan Jabatan
  - c. Training atau Pelatihan
6. Meningkatkan Motivasi Kerja dan Meningkatkan Etos Kerja.
7. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desai pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses.
11. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut dengan *right man the right place*.
12. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan

dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.

13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
14. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
15. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong Pegawai untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
16. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
17. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
18. Untuk mengetahui efektivitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
19. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan indicator kinerja Pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:48) yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quantity*)

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dengan tingkat efisiensi dan efektivitas kerja seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

c. Kemampuan/keandalan

2. Kuantitas Kerja (*Quality*)

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan Waktu
- b. Hasil Kerja
- c. Kepuasan Kerja

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para Pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Pengambilan Keputusan
- b. Sarana dan Prasarana

4. Kerja Sama (*Team Working*)

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap Pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan Kerja Sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator inisiatif antara lain kemandirian.

Dari uraian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja Pegawai dapat diukur dengan lima dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Hal tersebut digunakan untuk dapat mengetahui indikator paling penting dalam mempengaruhi kinerja Pegawai pada perusahaan.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel- variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Syafridah Yasin  Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru.  Sumber: Jurnal Ust Jogja,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	1. Menggunakan variable kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi 2. Menggunakan variabel dependen kinerja	1. Tidak menggunakan variabel iklim organisasi 2. Objek penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	2020. <a href="https://doi.org/10.30738/mmp.v1i2.3250">https://doi.org/10.30738/mmp.v1i2.3250</a>			
2	Fera Lusvianawati dan Fasochah  Pengaruh insentif, Motivasi Berprestasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja pegawai PT. Mas Sumbiri Kendal Dharma Ekonomi  Sumber: Jurnal STIE Dharma Putra, 2020. <a href="https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i2.268">https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i2.268</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	1. Menggunakan variabel motivasi berprestasi 2. Menggunakan variabel dependen kinerja	1. Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional 2. Objek penelitian
3	Vika Cahyaningsih  Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja (Intrinsik), dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai  Sumber: Manajemen, UIN Salatiga Semarang, 2019. <a href="http://dx.doi.org/10.30872/j">http://dx.doi.org/10.30872/j</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional 2. Menggunakan variabel motivasi 3. Menggunakan variabel dependenn kinerja	1. Objek dan penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="http://mi.uinss.v6i4.4681">mi.uinss.v6i4.4681</a>			
4	<p>Dany Marthen</p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Cv. Batik Indah Rara Djonggrang)</p> <p>Sumber: Manajemen, UNY Yogyakarta, 2020  <a href="http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v3i1.9366">http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v3i1.9366</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi</p> <p>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</p>	<p>1. Objek dan penelitian</p>
5	<p>Basthoumi Muslih</p> <p>Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional Malang</p> <p>Sumber: Jurnal Aplikasi Manajemen Brawijaya, 2020.  <a href="http://dx.doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.5">http://dx.doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.5</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Menggunakan variabel motivasi</p> <p>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</p>	<p>1. Tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</p> <p>2. Objek dan penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Mohamad Yonanda Alvereza</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Kasus Pada PT. Misaja MitraPati )</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Riset Manajemen, 2022.  <a href="http://dx.doi.org/10.31602/atd.v2i1.1189">http://dx.doi.org/10.31602/atd.v2i1.1189</a></p>	<p>Hasil penelitian kepemimpinan, insentif dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada PT. Misaja Mitra Pati.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak menggunakan variabel motivasi berprestasi</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
7	<p>Ahmad Rivai</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2020.  <a href="https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291">https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak menggunakan variabel motivasi berprestasi</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
8	<p>Bambang Priyo S</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Konsultan Pengawas di PT. EskapindoMatra</p> <p>Sumber: E-journal Uniska Kediri, 2018.  <a href="https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v7i2.792">https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v7i2.792</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, kompetensi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. tidak menggunakan variabel kompetensi</li> <li>2. objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Dessi Wahyu Hersanti</p> <p>Analisis Pengaruh <i>Quality of Work Life</i>, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen dan Bisnis UIN Sumatera, 2021.  <a href="https://doi.org/10.30743/jmb.v3i2.4274">https://doi.org/10.30743/jmb.v3i2.4274</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti variabel <i>quality of work life</i></li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
10	<p>Salman Farisi dan Deby Paramita</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT. Telkom Access Gaharu Medan</i></p> <p>Sumber: Jurnal Aplikasi Bisnis, 2022.  <a href="https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.001">https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.001</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Transformational Leadership and Motivation berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek dan penelitian</li> </ol>
11	<p>Muhammad Anang Firmansyah, Mochamad Mocklas, Andrianto</p> <p><i>The Effect of Leadership Style and Financial Incentives on Employee Performance</i></p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen Bisnis, 2020.  <a href="https://doi.org/10.2991/asseh.r.k.200529.009">https://doi.org/10.2991/asseh.r.k.200529.009</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>The Effect of Leadership Style and Financial Incentives on Employee Performance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti insentif keuangan</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan
12	<p>Marsudi Lestariningsih</p> <p><i>Self Efficacy and Achievement Motivationon Performancewith Perceived Organizational Support Moderation (A study on private university</i></p> <p>Sumber: Jurnal dan Riset Bisnis Manajemen, 2018.  <a href="https://doi.org/10.2991/icoi-17.2017.20">https://doi.org/10.2991/icoi-17.2017.20</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>SelfEfficacy and Achievement Motivationon Performance</i> berpengaruh positifdan signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel Motivasi Berprestasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti self efficacy</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
13	<p>Septi Andriani</p> <p><i>The InfluenceOf The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance</i></p> <p>Sumber: Jurnal Riset dan Bisnis Manajemen, 2018.  <a href="https://doi/org/10.36348/sjhss.2020.v05i12.001">https://doi/org/10.36348/sjhss.2020.v05i12.001</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>TheInfluence Of The Transformational Leadership And Work Motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasion al dan motivasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek dan penelitian</li> </ol>
14	<p>Dr. IgnatiusJeffrey dan Mahmud Soleman</p> <p><i>The effect of work discipline, achievement motivation an career path toward employee performance oThe National Resilience Institute of Th Republic of Indonesia</i></p> <p>Sumber: Jurnal Peneliti Net, 2022.  <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10098717">https://doi.org/10.5281/zenodo.10098717</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel motivasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebgai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti kepemimpinan Transformasion al</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan
15	<p>Arif Nugroho</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional terhadap Kinerja Instruktur PT. United Tractors Tbk. Jakarta</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)  <a href="http://dx.doi.org/10.58258/jime.v8i1.2871">http://dx.doi.org/10.58258/jime.v8i1.2871</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja instruktur</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel Kepemimpinan</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja sebagai variabel terikat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti Motivasi Berprestasi</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
16	<p>Hafidulloh</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia</i></p> <p>Sumber: Jurnal STIESIA, 2018.  <a href="http://dx.doi.org/10.31258/jes.4.4.p.785-801">http://dx.doi.org/10.31258/jes.4.4.p.785-801</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline</i> positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan</li> <li>2. Menggunakan variabel depended kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
17	<p>Devi Shinta Prahesti</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Ocb Sebagai Variabel Media</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Transformational berpengaruh positif dan signifikan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Menggunakan variabel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Sumber: Jurnal FEB Unmul, 2021.  <a href="https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10800">https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10800</a></p>		<p>dependen Kinerja</p>	
18	<p>Muhamad Iqbal            Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pdam Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara            Sumber: Manajemen Umsu Medan, 2018.  <a href="https://doi.org/10.30596/jimb.v15i1.964">https://doi.org/10.30596/jimb.v15i1.964</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel motivasi</li> <li>2. Menggunakan variabel depended kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti disiplin kerja</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
19	<p>Asep Reza Kurniawan            Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo            Sumber: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Unmul, 2022.  <a href="https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3540">https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3540</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, kompetensi dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan
20	<p>Zendri &amp; Enri Masdupi</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPBD Kabupaten Tanah Datar</p> <p>Sumber: Jurnal Riset Manajemen dan Publik Universitas Negeri Padang, 2018.  <a href="https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.663">https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.663</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Berprestasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi</li> <li>2. Menggunakan variabel dependen kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti kepuasan kerja</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
21	<p>I Dewa Made dan Arik Permana Putra</p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Pegawai</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 2019.  <a href="https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112">https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi</li> <li>2. Menggunakan variabel depended kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti disiplin kerja</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>
22	<p>Samuel Novian Kilapong</p> <p>Kepemimpinan Transformasional, SelfEfficacy, dan SelfEsteem pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai di Cafe Tropical Coco</p> <p>Sumber: E-Journal Unsrat, 2021  <a href="https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2012.2645">https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2012.2645</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, kompetensi dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</li> <li>2. Menggunakan variabel depended kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak meneliti self efficacy dan selfessteem</li> <li>2. Objek dan penelitian</li> </ol>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	<p>Humaidi</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara</p> <p>Sumber: Jurnal Bisnis dan Pembangunan, 2019.  <a href="http://dx.doi.org/10.20527/jbp.v8i2.7921">http://dx.doi.org/10.20527/jbp.v8i2.7921</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, komitmen organisasidan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan dan motivasi</p> <p>2. Menggunakan variabel depended kinerja</p>	<p>1. Tidak meneliti komitmen organisasi</p> <p>2. Objek dan penelitian</p>
24	<p>Rosmita Kaman Nainggolan</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Bintang Mandiri finance Jawa Barat</p> <p>Sumber: E-journal Ekonomi dan Bisnis BSI, 2020.  <a href="https://doi.org/10.31294/jeco.v3i2.46">https://doi.org/10.31294/jeco.v3i2.46</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan dan motivasi</p> <p>2. Menggunakan variabel dependen kinerja</p>	<p>1. Tidak meneliti iklim organisasi</p> <p>2. Objek dan penelitian</p>
25	<p>Surya Gunawan dan Ketut</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Mozarella Restaurant</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi dan Bisnis.  <a href="https://doi.org/10.12140/jmu.v6i2.24">https://doi.org/10.12140/jmu.v6i2.24</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>1. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional</p> <p>2. Menggunakan variabel depended kinerja</p>	<p>1. Tidak meneliti pemberdayaan</p> <p>2. Objek dan penelitian berbeda</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil pnelitian	Persamaan	Perbedaan

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti (2022)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja Pegawai merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas Pegawai dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018).

Dalam pencapaiannya, kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu pada sub penelitian ini akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori-teori yang digunakan.

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Bass dalam Insan, (2019:13) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad Rivai, 2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, merangsang, serta memberikan dukungan dan perhatian kepada Pegawainya. Oleh karena itu jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat. Terdapat banyak faktor yang menjadi alat ukur untuk mencapai kinerja seorang pegawai, salah satunya adalah seorang pemimpin.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi berprestasi dapat mengarahkan sikap dan perilaku Pegawai dalam mencapai tujuannya yaitu kesuksesan dalam pekerjaan. Untuk menciptakan kinerja Pegawai yang baik, maka seseorang Pegawai haruslah memiliki dorongan untuk mengungguli dan berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar dan keinginan untuk sukses. Menurut McClelland dalam Sujadi (2018), motivasi berprestasi

merupakan suatu keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tugas yang mengacu pada standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh individu, serta berusaha untuk mencoba cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya.

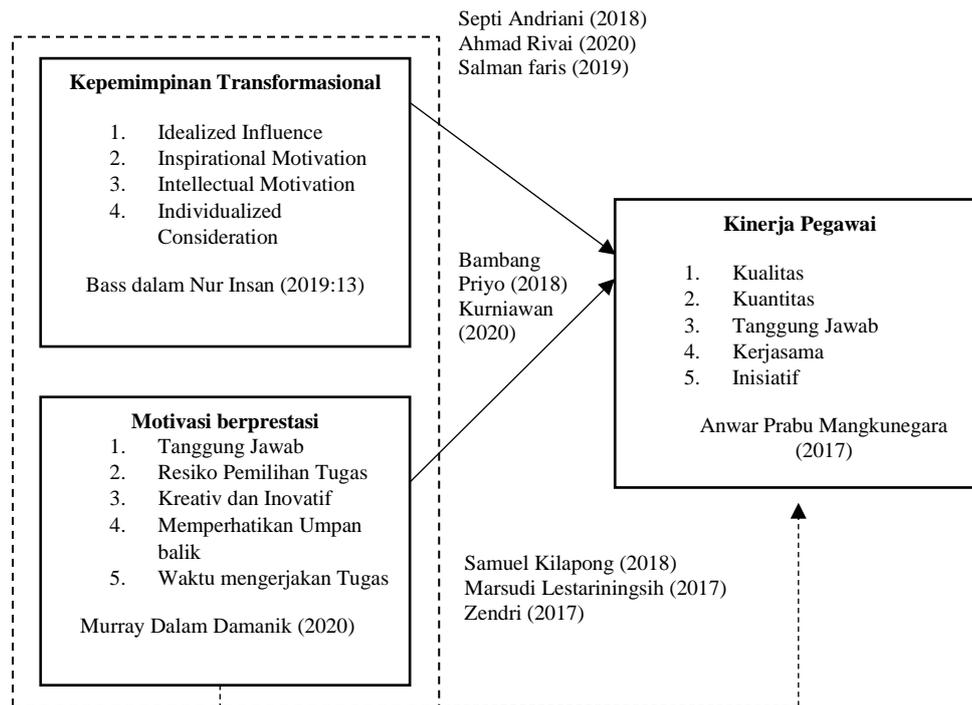
Motivasi berprestasi dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, hal tersebut didukung oleh penelitian Samuel Novian (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya motivasi berprestasi diharapkan Pegawai dapat bekerja dengan bersungguhsungguh serta memiliki komitmen yang tinggi untuk meraih prestasi kerja sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

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

Terdapat hubungan yang kuat antara Kepemimpinan Transformasional, motivasi berprestasi dan kinerja. Dengan adanya kinerja Pegawai yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap-sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Priyo S (2018) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan uraian pada kerangka

pemikiran di atas, maka fokus dalam penelitian ini mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan yang dicantumkan diatas, maka dapat disusun kerangka pikir penelitian ini dalam gambar berikut:



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Sugiyono, 2018) suatu hipotesis yang akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih dapat diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh Kepemimpinan

Transformasional dan motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Bandung, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

b. Terdapat Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai.